



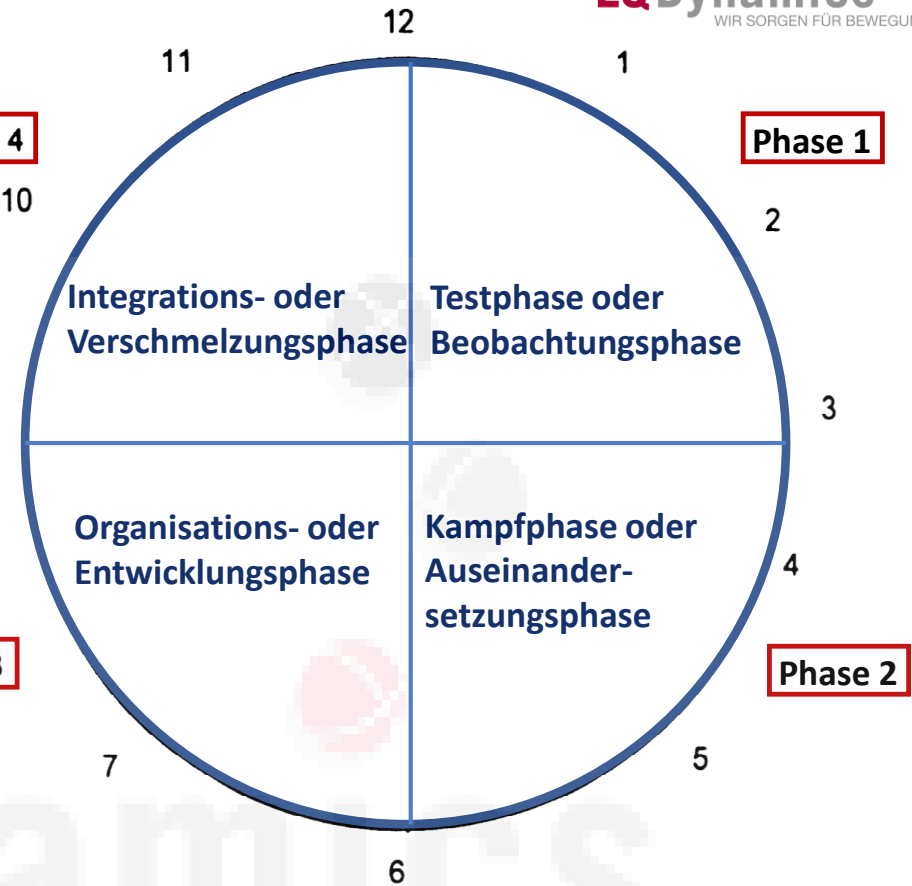
1. Die Teamentwicklungsuhr im Überblick

Die Zeiten, die ein Team in Veränderungsprozessen automatisch durchläuft, unterteilen sich in vier Phasen. Das gängige Bild hierfür ist die Teamentwicklungsuhr.

In der ersten Phase, von 00:00 Uhr bis 3 Uhr, agieren die Teammitglieder abwartend, vorsichtig, beobachtend, höflich und distanziert. Jeder ist verstärkt bei sich.

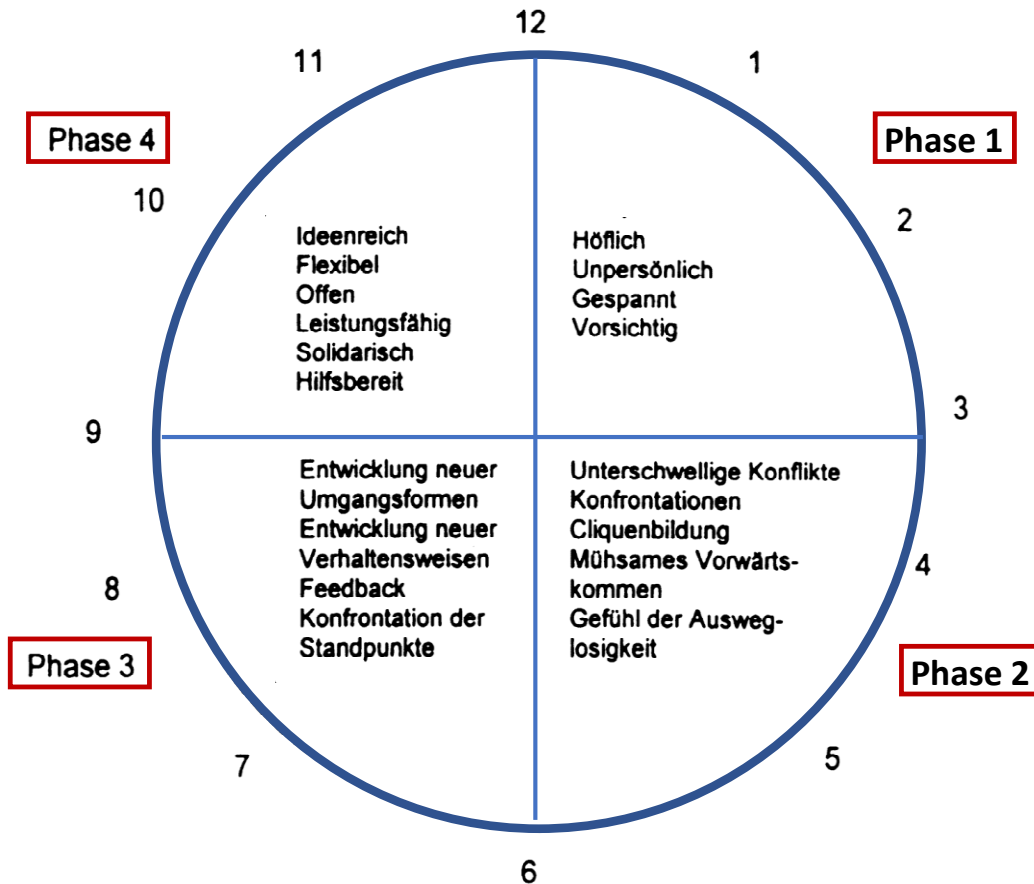
Dann in der zweiten Phase, von 3 bis 6 Uhr, stellt jeder einzelne fest, dass nichts selbstverständlich ist, dass die anderen hier und dort komplett anders „ticken“ als man selbst es tut. Die ersten Irritationen und Konflikte entstehen. Einige werden unter den Teppich gekehrt und manifestieren sich, andere werden offen ausgetragen. In Gruppen bilden sich Cliquen und es werden Allianzen geschmiedet. Gegen 6 Uhr entsteht zunehmend ein Gefühl von Ausweglosigkeit.

In der dritten Phase, von 6 bis 9 Uhr, braucht das Team maximale Offenheit, klare Strukturen und Vereinbarungen, um weiterzukommen. Viele dieser Vereinbarungen werden später dann zum Automatismus, zur selbstverständlichen Teamregel, andere Vereinbarungen dienen hingegen nur vorübergehend und tragen das Team durch diese Phase.



In der letzten Phase, von 9 bis 12 Uhr, arbeitet das Team dann hilfsbereit und maximal leistungsfähig zusammen. Das Team hat es geschafft. ... bis dann die nächste Veränderung ansteht. Dann beginnt die Uhr von vorne an zu laufen. Und daran können wir nichts ändern. Es gibt den direkten Weg von Phase 1 in die Phase 4 nicht.

2. Die Symptome des Teams in den einzelnen Phasen



3. Wie gelingt es einem Team den Weg von der Phase 1 in die Phase 4 zügig zu gehen?

Die Antwort darauf ist einfach und die Anforderungen sind dafür herausfordernd.

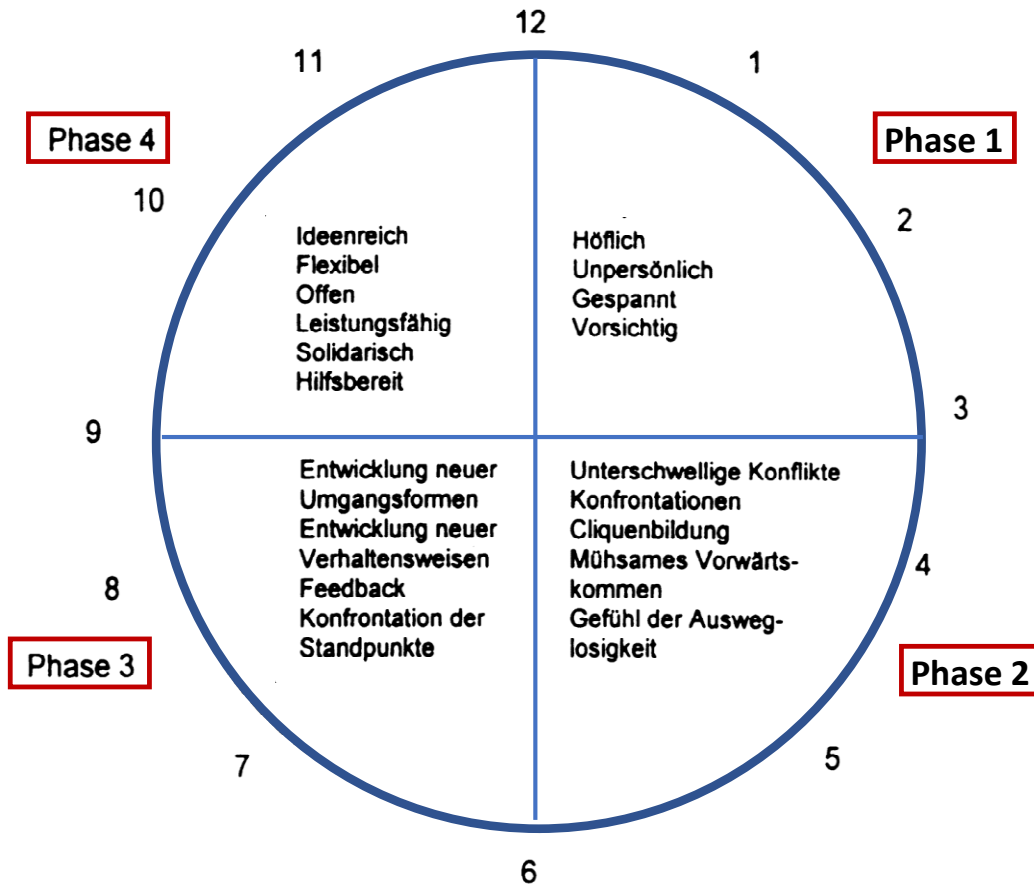
Es bedarf ...

- ... eines Bewusstseins der eigenen Werte.
- ... der Bereitschaft, sich zu öffnen.
- ... der Fähigkeit zum Feedback (besser: Feed-Forward), der Fähigkeit die eigenen Werte und Emotionen klar zu kommunizieren.
- ... emotionaler Konfrontationsfähigkeit.
- ... der Fähigkeit zuzuhören und die Werte und Emotionen des anderen glaubhaft anzuerkennen.
- ... der Bereitschaft ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und sich daran zu halten.

Zusammengefasst:
es bedarf Emotionaler Intelligenz!

... und ein wenig Zeit und Raum für diese Begegnungen und für den damit verbundenen Austausch.

4. Die Teamentwicklungsuhr in Familien

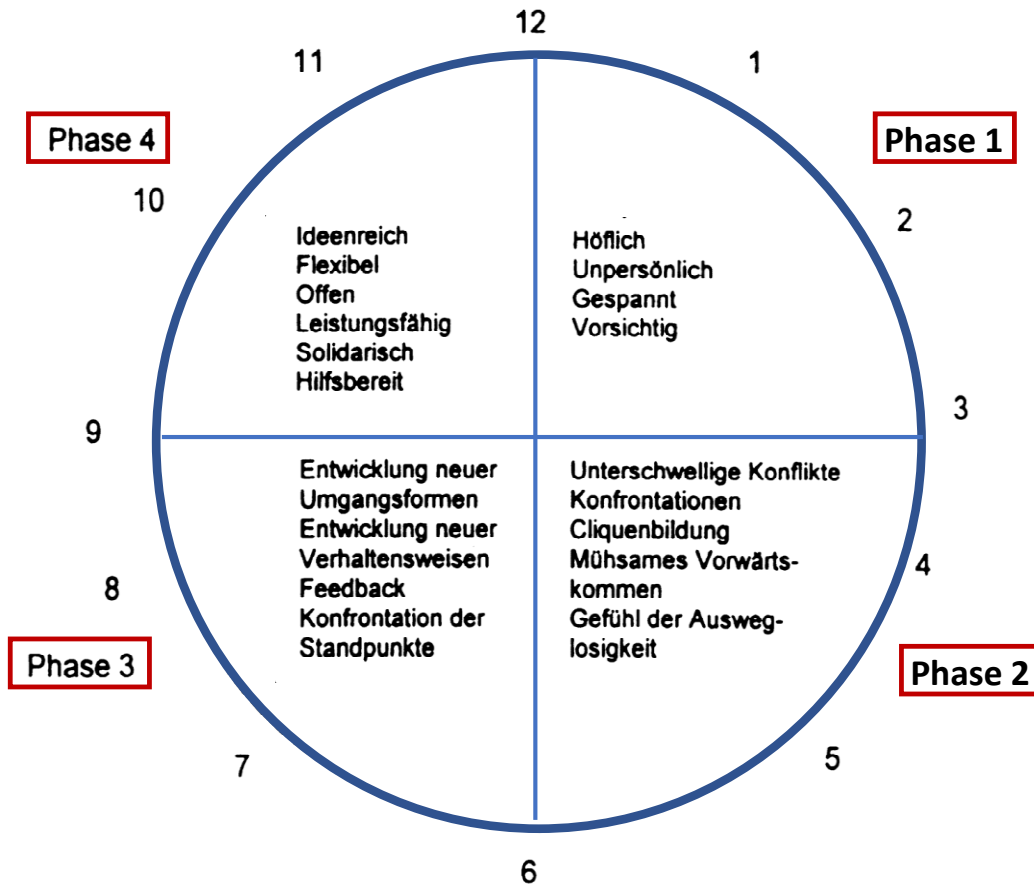


Diese Prozesse beobachten wir alle auch in unserem privaten Umfeld. Sie folgen auch dort den gleichen Prinzipien. Und auch dort laufen die Uhren von der Phase 1 in die Phase 4 schneller, wenn es uns gelingt, emotional intelligent damit umzugehen (siehe Auflistung auf der Vorderseite und Details auf den folgenden Seiten).

Hier ein paar private Beispiele:

- die Geburt eines Kindes.
- die Geburt weiterer Kinder.
- Ausfall eines Partners durch Arbeitslosigkeit oder Krankheit.
- Schulbeginn, Schulwechsel der Kinder.
- Pubertät der Kinder.
- Trennungen, Alleinerziehung
- Verlassen der Kinder aus dem elterlichen Haushalt.
- Rentenbeginn eines Partners.
- Umzüge.
- Berufliche Veränderungen, die sich auf familiäre Gewohnheiten auswirken.
- Pflege der eigenen Eltern.
- u.v.a.m.

5. Die Phase 1

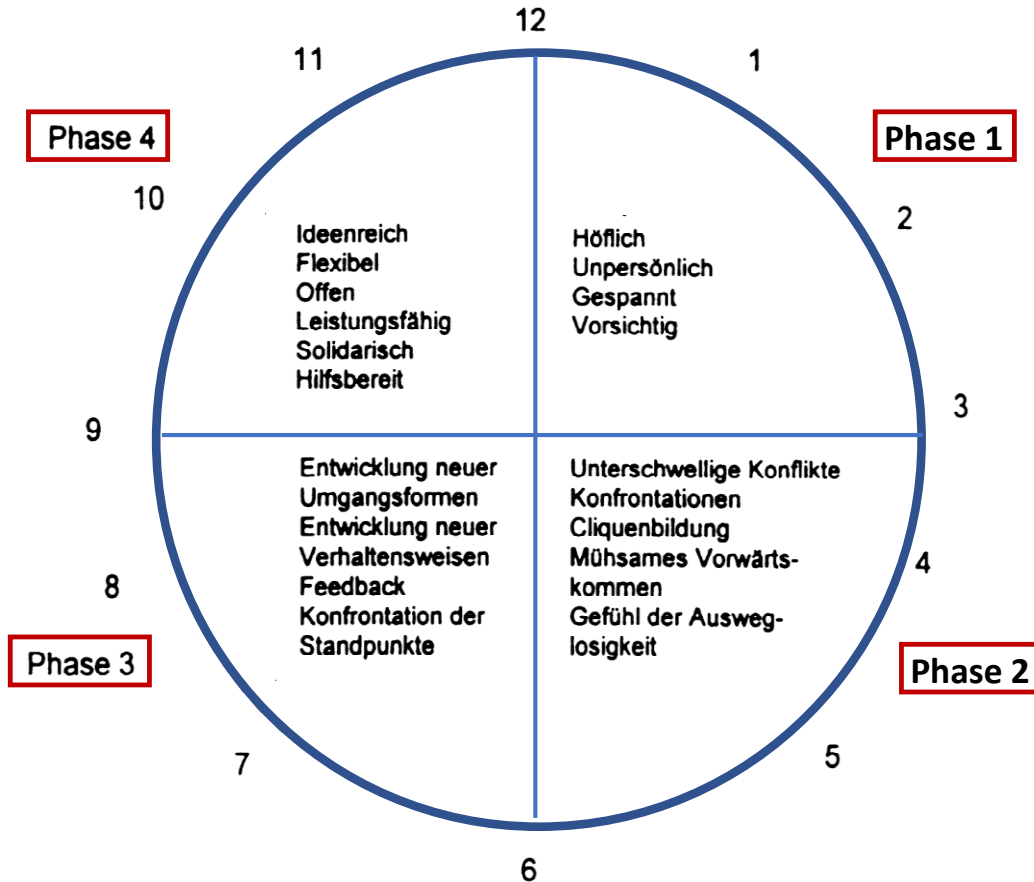


Die Phase 1 verläuft zögerlicher, wenn die Beteiligten ...

- ... sich ihrer eigenen Werte und ihrer damit eng in Verbindung stehenden Emotionen bewusst sind.
- ... sich gegenseitig öffnen und sich auf der Werteebene kennenlernen. Denn wenn ich weiß, was meinem Gegenüber wichtig ist, wenn ich, weiß, worüber er oder sie sich freut oder ärgert, kann ich ihn oder sie besser einschätzen. Berechenbarkeit ist eine wichtige Basis für Vertrauen. Ein Kennenlernen auf der Werteebene sorgt für Nähe.
- ... bei systemischen Veränderungen jederzeit den Sinn (=das Wozu) nachvollziehen können und dies immer wieder klar kommuniziert wird.

WIR SORGEN FÜR BEWEGUNG

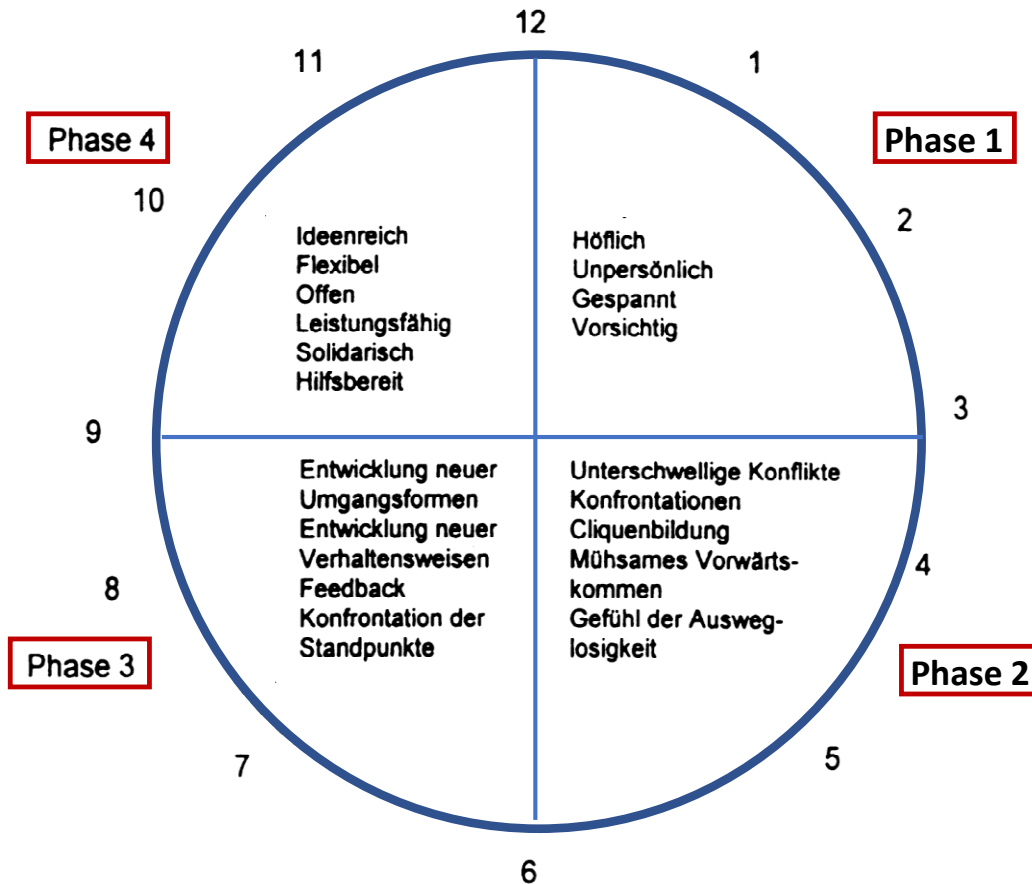
6. Die Phase 2



Die Phase 2 verläuft zügiger, wenn die Beteiligten ...

- ... die Fähigkeit besitzen, sich gegenseitig Feedback, besser Feed Forward zu geben. **Feed Forward** heißt, ich beschreibe die störende Situation, benenne dazu differenziert die Emotion, die das Verhalten des anderen in mir auslöst, formuliere meine dahinter liegenden Werte UND schaue nach vorne und formuliere meinen konkreten Wunsch an den anderen für die Zukunft.
- ... sich stets **zeitnah** und **direkt** ihr Feed Forward mitteilen, also miteinander statt übereinander sprechen.
- ... einander **zuhören**, statt zu **unterbrechen** und sich zu **rechtfertigen**.
- ... **aufrichtig die Werte und Emotionen des anderen anerkennen** können. Der andere muss verstehen, dass seine Botschaft angekommen ist. (z.B. „Okay. Verstehe, Du ärgert Dich, weil ... und dabei ist Dir ... wichtig.“)

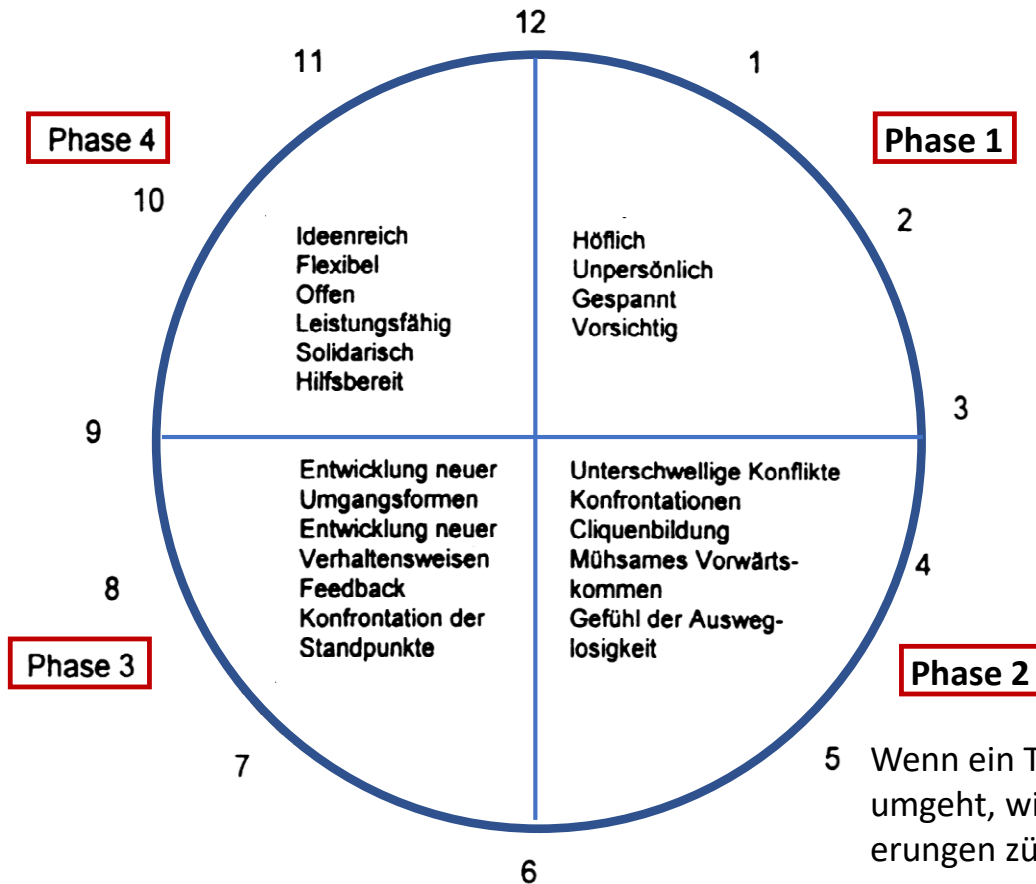
7. Die Phase 3



Die Phase 3 verläuft zügiger, wenn die Beteiligten ...

- ... ihre gemeinsamen Werte zusammen mit einem Moderator, der sein Handwerk zum Thema Teamwerte versteht, ermitteln.
- ... klar formulieren, was auf der Verhaltensebene to Dos und was Donts sind, um die gemeinsamen Werte zu leben.
- ... ihren Unmut selbstverantwortlich differenzieren, nach Themen, die innerhalb und nach Themen, die außerhalb ihrer Macht sind (Kreise der Einflussnahme).
- ... klare Regelungen treffen, um Konflikte zu vermeiden und sie auch bereit sind, teilweise Kompromisse miteinander einzugehen.
- ... sich verbindlich an die getroffenen Vereinbarungen halten.
- ... sich gegenseitig wohlwollend und wertschätzend an das Einhalten dieser Regelungen erinnern. (Feed Forward sowie über Werte-Paten)

8. Die Phase 4



Die Phase 4 wird nicht ewig erhalten bleiben, da die nächste Veränderung vermutlich schon naht. Doch die Beteiligten ...

- ... sollten ein Bewusstsein für Ihre Fähigkeiten als leistungsstarkes Team entwickeln und sich immer wieder Ihrer Erfolge bewusst werden.
- ... sollten sensibel für den Team-Prozess werden, so dass jedes Team-Mitglied frühzeitig die anderen an die bereits erfolgreich angewandten Instrumente der Teamentwicklungsuhr erinnern kann.
- ... sollten sich immer wieder mal die Frage stellen, wo stehen wir gerade gemeinsam auf der Teamentwicklungsuhr?

5 Wenn ein Team achtsam mit den gemeinsamen Erfahrungen umgeht, wird die Teamentwicklungsuhr bei weiteren Veränderungen zügiger von der Phase 1 in die Phase 4 kommen.



Selbstverständlich unterstützen wir Dich und Dein Team oder Dein Unternehmen gerne bei Veränderungsprozessen.

EQ Dynamics, www.eqdynamics.de

Irena Fiedler, irena@eqdynamics.de

Tel.089-46137513 oder mobil 0172-4317095